

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Ugo Fedon Eidt

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABRIR UM POSTO DE
ANÚNCIOS DE MÍDIAS DO GRUPO RBS**

Porto Alegre
2009

Ugo Fedon Eidt

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABRIR UM POSTO DE
ANÚNCIOS DE MÍDIAS DO GRUPO RBS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Carlos Ritter Lund

Porto Alegre
2009

Ugo Fedon Eidt

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABRIR UM POSTO DE
ANÚNCIOS DE MÍDIAS DO GRUPO RBS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado emde..... de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.- UFRGS

Prof. Dr.- UFRGS

Prof. Dr.- UFRGS

Orientador – Prof. Luiz Carlos Ritter Lund – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, o Prof. Luiz Carlos Ritter Lund pela dedicação e pelos ensinamentos transmitidos a mim.

À UFRGS e à Escola de Administração pelo ensino de extrema qualidade. A todos os professores da UFRGS que conseguiram contribuir para minha formação profissional e pessoal.

Ao Grupo RBS, especialmente à Graziela Deus, por autorizar e colaborar com o trabalho.

Aos meus grandes amigos Débora Furtado Barrera, Igor Zenker e Manuela Iulli Schmidt por terem contribuído com este trabalho. Aos meus amigos do cachurras, que me acompanham em todos os momentos.

Aos meus pais que tanto investiram em minha formação e, com absoluta certeza, foram meus principais professores e tornaram-se exemplos a serem seguidos.

Aos meus queridos irmãos por terem convivido comigo todos estes vinte e sete anos de minha vida.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar a viabilidade para abrir um Posto de anúncios de mídias do Grupo RBS. Este tema foi escolhido pois algumas regiões de Porto Alegre não estão sendo atendidas com um serviço desse gênero e também pelo interesse do Grupo RBS e do proprietário do novo estabelecimento.

Primeiramente, foi apresentado um referencial teórico sobre os temas relacionados ao assunto e caracterizada a instituição. Depois, para alcançar o objetivo, foi realizado o plano de negócios, subdividido em plano operacional, de marketing e financeiro.

Palavras-chave: Mídias, anúncios, viabilidade.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Swot.....	51
Tabela 2- Investimento Inicial.....	63
Tabela 3- Aquisições.....	64
Tabela 4- Custo Mão de Obra.....	65
Tabela 5 - Custos Fixos.....	65
Tabela 6 - Receita Mensal.....	66
Tabela 7 – Cenário Realista D.R.E.....	67
Tabela 8 – Cenário Otimista D.R.E.....	68
Tabela 9 – Cenário Pessimista D.R.E.....	69
Tabela 10 – Cenário Realista.....	70
Tabela 10 - Cenário Otimista.....	70
Tabela 11- Cenário Pessimista.....	70

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	10
3. JUSTIFICATIVA	12
4. OBJETIVOS	14
4.1. Objetivo Geral.....	14
4.2. Objetivos Específicos.....	14
5. HISTÓRICO DA RBS	15
5.1 Expansão das três mídias.....	16
5.2 Oito jornais em dois estados.....	16
5.3 Histórico da Zero Hora.....	17
5.4 Evolução	18
5.5 Maior venda avulsa	19
5.6 Classificados criados em 1979	19
5.7 Informatização.....	20
5.8 Nova rotativa e planta remota.....	20
6. Revisão da Literatura	22
6.1. Descrição do empreendimento	22
6.2. Plano Operacional	23
6.3. Plano de Marketing.....	24
6.3.1. Análise de Mercado.....	25
6.3.1.1. Análise do Setor.....	25
6.3.1.2. Análise da Concorrência.....	25
6.3.1.3. Análise dos Fornecedores.....	26
6.3.1.4. Análise de Clientes.....	27
6.3.2. Estratégia de Marketing	27
6.3.2.1. Estratégia de Preço	27
6.3.2.2. Estratégia de Produto	28
6.3.2.3. Estratégia de Praça.....	28

6.3.2.4. Estratégia de Promoção.....	29
6.4. Plano Financeiro.....	29
6.4.1. Investimentos Iniciais.....	30
6.4.2. Fluxo de Caixa.....	31
6.4.3. Payback.....	31
6.4.4. VPL.....	32
6.4.5. TIR.....	33
7. MÉTODO	35
8. PLANO OPERACIONAL	36
8.1 Abertura da empresa	36
8.1.1 Localização.....	40
8.1.2 Controles de Produção.....	41
8.1.3 Recursos Humanos	42
8.1.4 Cargos e Competências	42
8.1.5 Recrutamento e Seleção	43
9. PLANO DE MARKETING	45
9.1 Análise de Mercado	45
9.1.1 Análise do Setor	45
9.1.2 Análise da Concorrência.....	46
9.1.3 Análise dos Fornecedores/ Suporte	47
9.1.4 Análise dos Clientes	50
9.2 SWOT	51
9.3 Estratégia de Marketing	57
10. PLANO FINANCEIRO	63
10.1 Investimentos Iniciais	63
10.2 Custos de Mão de Obra	64
10.3 Custos Fixos	65
10.4. Projeção de Vendas.....	66
10.5 Análise Financeira	67
11. CONCLUSÃO	72
12. REFERÊNCIAS BIBIOGRÁFICAS	74

1- INTRODUÇÃO

Na busca de obter o máximo de qualidade com o mínimo de custo, conseguindo, assim, vantagens competitivas para a sobrevivência no mercado, as empresas adotam uma série de medidas estratégicas. Porém, enquanto as empresas buscam maximizar seus investimentos, os clientes têm tornado-se cada vez mais exigentes. Fatores como preço e qualidade, por exemplo, que antes destacavam as empresas em mercados acirrados, hoje não passam de condições básicas para a sobrevivência.

Seguindo essa linha de raciocínio, as empresas têm voltado suas atenções para os clientes. Aprender a identificar padrões de necessidades e de comportamento é uma ferramenta útil para orientar esforços de uma empresa para seu alvo principal. Identificando esses padrões a organização pode adequar seu planejamento para melhor atender os desejos intrínsecos dos clientes.

Apesar de estar totalmente consolidado no mercado, o Jornal Zero Hora, também busca melhorias nos seus processos, sem prejudicar a imagem e os serviços da empresa. Hoje, o jornal terceiriza os Postos anunciantes dos veículos do Grupo RBS. A terceirização é usada em larga escala pelas grandes corporações brasileiras, reduzindo drasticamente o custo para a empresa. Porém, apesar das vantagens, a terceirização deve ser praticada com cautela. Ela deve estar em conformidade com os objetivos estratégicos da organização, os quais irão revelar em que pontos ela poderá alcançar resultados satisfatórios. Este será o objetivo deste trabalho, criar um projeto para abrir um Posto Autorizado do Grupo RBS, trazendo lucros, redução de custos e facilidade para o cliente sem prejudicar a imagem nem trazer perdas para a empresa.

2- DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Com a ampliação dos meios de comunicação, alavancada, principalmente, pela tecnologia da informação e telecomunicações, as empresas tradicionais de jornais impressos obrigaram-se a rever seus ambientes de atuação. As novas mídias diluíram o mercado, que agora, têm à sua disposição um número maior de mídias para veicular seus anúncios de propaganda e publicidade. O evento afetou principalmente o setor de vendas que necessita agora de um esforço maior para atingir as metas propostas e manter seus mercados atuais. Além da internet, que fez com que a concorrência deixasse de ser física, ou seja, se antes uma loja concorria apenas com outra da mesma cidade ou estado, agora isso mudou, dando chances bastante justas para que pequenas lojas do varejo possam brigar com as grandes redes.

Apesar desta realidade, o jornal continua aumentando seu *share*. Isso se justifica, pois o meio jornal é um dos que mais tem se modificado, se recriando a cada dia. Novos formatos diferenciados e inéditos, edições especiais, cores, aromas, capas falsas, *inserts*, papéis de diferentes cores, etc. O número de assinantes do jornal aumenta a cada dia. Apesar disso, o jornal não pode apenas analisar e reformular os fatores internos. O Grupo RBS tem consciência desse contexto.

O principal concorrente, o Correio do Povo, esta reestruturando o jornal, principalmente a parte dos classificados. Muitos clientes têm problemas de crédito, portanto, devem realizar o pagamento dos anúncios à vista. Muitos anúncios (exemplo: acompanhantes, massagistas, animais domésticos, etc.) só podem veicular mediante pagamento à vista. . Outro fator externo que contribui para a redução do investimento são os fatores ambientais. O que se percebe é que nos dias de chuva, ou de sol muito intenso, temos uma redução na veiculação desses anúncios.

Para tentar maximizar os lucros com os classificados e proporcionar facilidade aos clientes, o Grupo RBS, possui 30 postos distribuídos em pontos

estratégicos de Porto Alegre. Apenas um desses postos não é terceirizado, o que fica na frente do Jornal Zero Hora, Av. Ipiranga, 1075. Neste contexto de mudanças e tendências, o presente trabalho propõe um estudo sobre o Jornal Zero Hora e, particularmente, acerca de seu Setor Comercial – Coordenação de Postos de Anúncios, onde será avaliado o projeto para abrir um Posto de Anúncios de Mídias do Grupo RBS em mais um ponto estratégico de Porto Alegre, tornando ainda mais eficiente o serviço ao cliente.

3- JUSTIFICATIVA

Os jornais (mídia impressa) representam para o Grupo RBS um investimento sólido, ou seja, já passaram pela fase de crescimento, galgando uma posição de destaque no mercado. Porém, esse setor tem um crescente número de competidores, enquanto os anunciantes mantêm uma constante nos investimentos em publicidade e classificados. A atenção do leitor torna-se mais disputada, isso obriga a empresa a buscar alternativas para aumentar a rentabilidade e a proximidade com os clientes.

Sabe-se que a maior parte da receita dos jornais são os anúncios, não os assinantes, isso faz com que a empresa busque satisfazer completamente as necessidades das empresas e dos anunciantes dos jornais do Grupo.

Conforme pesquisa da Marplan (setembro 2007 a setembro 2008), 73mil pessoas anunciaram nos últimos doze meses. Desses clientes, 19mil (+ de 26%), anunciaram através do “balcão”, ou seja, nos postos de anúncios, ao invés de anunciar pelo tele-anúncios. O valor que essa fatia de clientes representa gira em torno de meio milhão de reais, apenas na região metropolitana.

Atualmente, o sistema de vendas de anúncios dos jornais é constituído por trinta postos de captação distribuídos em Porto Alegre. A Coordenação dos postos tem grande preocupação em relação à localização de instalação dos postos, de forma que eles fiquem em pontos estratégicos para a cobertura do mercado. A maioria dos postos situa-se no centro, reduzindo o atendimento nos demais bairros, obrigando os clientes a deslocarem-se para anunciar. Isso faz com que muitos clientes deixem de anunciar por diversos fatores (tempo, ambiente, custos, etc.).

Outra preocupação é a análise dos estabelecimentos, já que são terceirizados. Deve-se ter muito cuidado para que o ambiente e as pessoas que irão representar o Grupo estejam adequados aos interesses da empresa.

Portanto, fica evidente a necessidade de um estudo profundo para realizar a instalação de um posto de anúncios, aumentando o *share* do mercado anunciante, sem prejudicar a imagem da empresa.

4- OBJETIVOS

4.1- Objetivo Geral:

Elaborar um Plano de Negócios para abrir um posto de anúncios do Grupo RBS.

4.2- Objetivos Específicos:

Para atingir o objetivo geral do presente trabalho deve-se ter como objetivos específicos:

- Desenvolver um Plano Operacional;
- Desenvolver um Plano de marketing;
- Desenvolver um Plano Financeiro.

5- HISTÓRICO DA RBS

A história da RBS começou em 1957 quando seu fundador, Maurício Sirotsky Sobrinho e Frederico Arnaldo Ballvé, convenceram a Arnaldo Ballvé a completar a sua rede de emissora de rádio no interior do RGS, com uma estação chave na capital do estado, Porto Alegre. Essa emissora, denominada Rádio Gaúcha, seria a origem de todo o complexo da RBS.

Maurício Sirotsky Sobrinho era um empresário de visão abrangente, que pretendia tornar sua empresa a mais dinâmica e a mais moderna possível. Alguns anos após a criação da Rádio Gaúcha, em 1962, fundou a TV Gaúcha(atual RBS TV), juntamente com Frederico Arnaldo Ballvé e Nestor Rizzo, apostando no futuro da mídia eletrônica. Não bastava ter uma televisão atuante, que levasse ao público informações regionais. Maurício Sirotsky Sobrinho – o responsável pela criação da 1ª rede regional do país – sabia, também, que o público queria informações do país e do mundo. Por isto, em 1967, a TV Gaúcha se associou à rede Globo, que havia sido inaugurada em 1965, no Rio de Janeiro. Dessa maneira, os gaúchos passaram a Ter acesso à programação de nível nacional, simultaneamente aos programas locais.

Consolidava-se, assim, o ideal de fazer com que a comunicação fosse uma via de duas mãos, em que o RGS recebesse as notícias do Brasil e do mundo e simultaneamente enviasse informações sobre o Estado para o resto do país.

5.1- Expansão nas três mídias

Em 1970 o grupo assumiu o controle acionário total do jornal Zero Hora, que havia sido fundado em 1964, o que permitiu que passasse a atuar em todas as mídias. O jornal passou por modificações que visavam transformá-lo em um veículo dinâmico, adequado às exigências do leitor, reformulando-se a sua linha editorial e passaram a ser aplicados novos métodos de gestão administrativa. A nova gestão privilegiava o leitor, postura que se consolidou, ha alguns anos, na orientação adotada por Zero Hora – “o leitor é o dono do jornal”.

A mesma postura, adotada nas três mídias, direcionou o crescimento do grupo como um todo. A partir de 1969 começou a ser formada a Rede Regional de Televisão, que conta com emissoras em Caxias, Santa Maria, Pelotas, Erechim, Uruguaiana, Rio Grande, Bagé, Cruz Alta, Passo Fundo, Santa Cruz do Sul e Santa Rosa. Em 1979, a Rede de Televisões chegou a Santa Catarina, onde existem emissoras do grupo nas cidades de Florianópolis, Joinville, Chapecó e Criciúma.

Nas rádios, também se observou essa expansão. Atualmente, existem onze rádios FM no Estado do Rio Grande do Sul, e três rádios AM. Em Santa Catarina quatro rádios FM e uma Rádio AM compõem o Sistema RBS Rádios daquele Estado.

5.2- Oito jornais em dois Estados

Os jornais também se multiplicam. O Grupo tem oito jornais divididos nos Estados do RS e SC. No Rio Grande do Sul, além de Zero Hora, há o jornal Pioneiro, em Caxias do Sul, adquirido em 1993. No ano de 2000 foi lançado o

Diário Gaúcho, considerado um jornal popular, para atender a região metropolitana de Porto Alegre, e em 2002, o Grupo criou o Diário de Santa Maria.

Já em Santa Catarina há o Diário Catarinense, criado em 1986 em Florianópolis, e o Jornal de Santa Catarina, em Blumenau, adquirido em 1992. Devido ao grande sucesso do Jornal Diário Gaúcho no RS o Grupo lançou o Hora, com o mesmo conceito, para atender a região metropolitana de Florianópolis. E em 2006, o jornal A Notícia passou à administração do Grupo RBS, e circula na região de Joinvile.

Atualmente, o Jornal Zero Hora pode ser lido na íntegra pela Internet. As notícias são atualizadas durante todo o dia. Continuando o processo de informatização, o Grupo ainda disponibiliza o site Hagah, um site de “busca” que apresenta os principais eventos, festas, shows, além de encontrar todos os estabelecimentos do Rs e Sc. Além disso, podem ser colocados anúncios no site, onde os clientes podem colocar fotos e especificar mais seus produtos (veículos e imóveis).

Maurício Sirotsky Sobrinho faleceu em 1986. Mas seu nome ficou preservado nos veículos que criou e na Fundação Maurício Sirotisky Sobrinho. Criada em 1982, com o nome de Fundação RBS, recebeu o nome do fundador do grupo em 1987, e tem o propósito de atuar na área social, tornando realidade os sonhos de Maurício Sirotsky Sobrinho.

5.3- Histórico da Zero Hora

O jornal Zero Hora é o principal veículo da mídia impressa da Rede Brasil Sul (RBS), a maior rede de comunicação do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. O jornal nasceu em quatro de maio de 1964, com a finalidade de substituir a Última Hora, jornal que havia sido fechado com a eclosão do golpe militar. No

novo jornal, se pretendia também garantir o emprego dos cerca de 80 jornalistas e outros trabalhadores que haviam atuado no seu predecessor. No ano seguinte o jornal já começava a introduzir novidades, com a criação do Caderno 2, voltado para temas de lazer e variedades.

A partir de 1966, Zero Hora reforçou a colaboração com a rádio gaúcha e a Televisão Gaúcha, para coberturas jornalísticas e promoções em geral. Essa colaboração permitiu uma atuação melhor e mais ampla de todos os veículos da RBS. Exemplo disso foi o envio, por Zero Hora e Rádio Gaúcha, do primeiro jornalista brasileiro ao front da Guerra do Vietnã, em maio de 1967.

Além da agilidade em coberturas, uma das preocupações de então – e que permanece presente até hoje – era a de se contar com os mais modernos equipamentos e instalações. Por isto, em 1968, iniciou-se a construção do novo prédio do jornal, e a montagem de um novo parque gráfico, em que se utilizava a composição a frio e a impressão off-set – então a mais moderna tecnologia do setor no estado.

5.4- Evolução

As mudanças também se deram em outros segmentos. Em 1972 o setor de circulação foi reorganizado, e surgiu um departamento de transportes. Zero Hora passou a ser vendido em locais que até então não eram considerados pontos de venda habituais de jornal, como bares, supermercados e farmácias. Graças à frota própria, o jornal pode chegar com pontualidade e regularidade em todo o interior do Estado. Posteriormente, a circulação foi ampliada para alguns municípios de Santa Catarina, bem como para as principais capitais do país e para Brasília, por via aérea.

Este mesmo ano – 1972 – marcou o abandono definitivo da linotipia em favor do sistema de composição, e a instalação de três computadores de fotocomposição, que permitiam padronizar a apresentação gráfica do jornal. Também foram instalados novos aparelhos de telex, e adquiridos minitransmissores de telefoto para reportagem fotográfica.

5.5- Maior venda avulsa

A sucessão de melhorias e inovações não tardou a trazer resultados. Em 1975, Zero Hora tornou-se o jornal de maior venda avulsa do Sul do país. Mas esse patamar gráfico e foi introduzida a expedição autorizada. E, em 1977, foi importado o sistema ótico de composição, também computadorizado, que reduziu o tempo de trabalho nesse setor.

Esses avanços tecnológicos trouxeram ganhos palpáveis para o leitor. Graças à sua agilidade, Zero Hora pode noticiar, com exclusividade no país, acontecimentos como a deposição de Isabelita Perón em 1976, e a morte do Papa João Paulo I em 1978, através de novas rodagens da edição. Essa é uma característica que acompanha o jornal até o momento.

5.6- Classificados criados em 1979

Também a área comercial teve melhorias. Em 1979 foi lançado o ZH Classificados que, graças à redução dos custos de produção, conseguiu oferecer preços um terço abaixo dos existentes no mercado. E traziam também a vantagem de sistema totalmente inovador, com colocação de anúncios por telefone e pontos de vendas espalhados pela cidade e em locais de fácil acesso. O sucesso da iniciativa foi imediato: três meses após o seu lançamento, Zero Hora passou a

controlar 40% do mercado de classificados do Estado. Em maio de 1997 ZH Classificados chegou à Internet com um site próprio, onde foi colocado, gratuitamente para os clientes, parte considerável das publicadas no jornal.

5.7- Informatização

A criação do Clube do Assinante, que proporcionou descontos em eventos e espetáculos, além de aumentar o número de assinantes do jornal, reduziu, e muito, o número de cancelamentos das assinaturas.

Uma mudança ainda mais significativa que a criação do Clube do Assinante marcou o ano de 1988: o início do projeto de informatização do jornal.

Zero Hora foi o primeiro jornal totalmente informatizado do Rio Grande do Sul. Atualmente, estão informatizadas todas as áreas, da redação à expedição.

E o investimento em qualidade, o respeito ao leitor – que é considerado o verdadeiro dono do jornal – e a qualificação de pessoal se refletem, hoje, em números. Zero Hora é um dos maiores jornais em circulação paga e em número de leitores, no país.

5.8- Nova rotativa e planta remota

Apesar da posição de liderança que ocupa no mercado gaúcho, Zero Hora não tem deixado de investir. Em 1996, reformulou todo o sistema editorial, adotando o uso de software de mercado e incluindo um processo completo de digitação de imagens.

E, em setembro de 1997, inaugurou a ampliação de seu parque gráfico, que exigiu investimentos de cerca de 20 milhões de dólares. Foi implantada uma nova rotatividade que permitirá, em um primeiro momento, que o corpo principal do jornal passe a contar com 32 páginas coloridas. Tudo isso com muito mais qualidade, agilidade e rapidez, em benefício do leitor (que receberá um jornal mais bonito e mais cedo) e anunciantes (que obterão melhores resultados com seus anúncios).

Essa rotativa incorpora algumas tecnologias de máquinas planas e garante uma impressão uniforme, sem variações de cor entre uma parte da edição e outra, além de suas demais características de rapidez e qualidade. Ela já está operando com o jornal Zero Hora, o Diário Gaúcho continua sendo impresso na rotativa da Érico Veríssimo.

Juntamente com a nova rotativa entrou em operação uma nova área de expedição do jornal. Com ela, os caminhões que distribuem Zero Hora passam a ser carregados automaticamente.

Uma outra iniciativa importante foi a implantação de uma planta remota na cidade de Cruz Alta, onde se imprime parte da edição de Zero Hora, agilizando a distribuição do jornal no Interior do Estado.

6- REVISÃO DA LITERATURA

Objetivando melhor compreensão do assunto proposto, ou seja, um Plano de Negócios para a abertura de um *Posto de Anúncios RBS* na cidade de Porto Alegre, faz-se necessário considerar alguns pontos conceituais essenciais ao entendimento do problema, pesquisados em obras de autores já reconhecidos e também em trabalhos publicados na área ou em áreas afins.

Este capítulo encontra-se estruturado em seções, de forma a apresentar, em sua primeira subdivisão, a descrição do empreendimento e sua estrutura, sendo seguida nas outras subseções pelos planos operacional, de marketing e financeiro.

Na última subseção será apresentada por fim a análise de viabilidade financeira do negócio e uma conclusão acerca da mesma.

6.1- Descrição do Empreendimento

Esta primeira parte do plano de negócios é sempre muito importante, e segundo Pontes Junior e Osterne (2004) é onde será descrito o empreendimento, seu histórico, perspectiva de crescimento e faturamento futuro, sua razão social, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados e etc. Uma descrição minuciosa, e muito bem detalhada, do que se busca do empreendimento será muito importante para definição e visualização da dimensão e escopo do negócio. (HISRICH e PETERS, 2004). Ainda sobre a importância desta parte inicial do plano de negócios, Degen (1989) coloca que a descrição do negócio é a parte mais importante do plano e deverá apresentar o novo negócio em sua totalidade, começando com as oportunidades indo até os resultados esperados.

Esta seção deverá começar com a declaração da missão do empreendimento (HISRICH e PETERS, 2004). Ainda segundo Hisrich e Peters (2004) a missão da empresa basicamente irá primeiramente descrever a natureza do negocio e o que o empreendedor busca conquistar com o novo negócio. A declaração da missão irá orientar as ações da empresa a longo prazo. Cada missão é moldada por cinco elementos distintos: a história do empreendimento, preferências atuais dos proprietários e da administração do empreendimento, o ambiente do mercado em que se deseja entrar, recursos disponíveis e as competências distintas (KOTLER,1998).

Após a declaração da missão, a mesma deverá ser desdobrada em visão e objetivos corporativos. Esses elementos fundamentam os planos quem compõem o Plano de Negócios, segundo Abdala (2003).

6.2- Plano Operacional

Nesta fase do processo, de planejamento operacional ou de produção, caso o empreendimento envolva a fabricação ou beneficiamento de algum bem de consumo, é o momento do detalhamento de como o processo se dará em caso de serviço ou como o bem será fabricado. Conforme Abdala (2003), o plano de operação deve explicar a abordagem proposta para assegurar a qualidade da produção, o controle de estoque, o uso de produtos terceirizados ou indicar como serão solucionados os problemas de matéria-prima.

As principais questões a serem resolvidas por esta seção no plano de negocio, caso este trate de uma operação de varejo ou serviço são: De quem será comprada a mercadoria, como irá operar o sistema de controle de estoques, quais as necessidades de formação de estoque e como serão organizados e por fim, cronologicamente, como serão as etapas envolvidas em uma negociação comercial.

Aqui também serão apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal do empreendimento. Estas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa no futuro. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações voltadas ao crescimento do empreendimento, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações acima citadas. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal (DORNELAS).

Em uma empresa nova e com foco em oferecimento de serviços, o recrutamento e a seleção de funcionários devem ser realizados com muito cuidado, a fim de formar uma equipe qualificada para um atendimento ao público eficiente (CARVALHO, 2005).

6.3- Plano de Marketing

O Plano de Marketing tem como objetivo principal apresentar como se pretende vender os produtos/serviços e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda (PONTES JUNIOR e OSTERNE, 2004).

O Plano de Marketing de uma organização é constituído pela Análise de Mercado, voltada para o conhecimento dos clientes, dos concorrentes que atuam no mercado, dos fornecedores e também não menos importante do ambiente aonde a empresa ira atuar, para se poder definir se o empreendimento é realmente viável, e pela Estratégia de Marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando aperfeiçoar suas potencialidades de sucesso (DOLABELA, 1999). Quando falamos em Estratégia de Marketing devemos ter sempre em mente os 4 P's do Marketing:

Produto (Posicionamento), Preço, Praça (Canais de Distribuição) e Propaganda e Promoção (DORNELAS).

6.3.1- Análise de Mercado

6.3.1.1- Análise do Setor

Nesta primeira parte da Análise de Mercado, são identificadas as oportunidades e ameaças, e as forças e as fraquezas que o meio ambiente em que se está inserido apresentam para o empreendimento. As forças e fraquezas se relacionam à companhia, às suas estratégias e como ela se compara com a concorrência, já as oportunidades e ameaças são apresentadas tanto pelo ambiente de marketing como pela concorrência. Segundo Dolabela (1999), esta análise deve conter no mínimo as oportunidades e ameaças que os aspectos Demográficos, Econômicos, Legais e Políticos, Tecnológicos e Culturais apresentam. Esta fase do Plano é o momento de identificar fatores como sazonalidade do setor, controle governamental, efeitos da evolução tecnológica, entre outros, por exemplo.

6.3.1.2- Análise da Concorrência

Ainda segundo Dolabela (1999), a análise da concorrência pode ser efetuada respondendo a algumas perguntas como: Quem são os maiores concorrentes? Que produtos e serviços oferecem? Quais seus pontos fortes e fracos? Entre outras de mesma característica. Assim, seguindo o raciocínio conseguiremos identificar quem serão os concorrentes, suas características, seus

pontos fortes e fracos, suas estratégias de marketing e outras informações que possibilitaram uma análise fiel da concorrência e de sua saúde. Todas essas análises podem ser feitas utilizando a mesma matriz de Oportunidades e Ameaças e Forças e Fraquezas apresentadas acima, mas desta vez com foco nos concorrentes em si e não no mercado em que se estará adentrando.

6.3.1.3- Análise dos Fornecedores

Com base na especificação do produto/serviço, feito anteriormente, poderemos então buscar as informações sobre quem serão os melhores fornecedores para o novo empreendimento. As informações que esta seção do plano de marketing deve ter, pelo menos, para poder dar sustentação ao plano de negócios, serão:

- uma relação com o nome dos fornecedores em potencial;
- as características dos mesmos;
- o tipo de produto que cada um fornece e a qualidade;
- o preço;
- o prazo de entrega;
- as condições de pagamento oferecidas pelos fornecedores e;
- os pontos positivos e negativos de cada fornecedor listado (DOLABELA, 1999).

Ao final desta seção poderemos analisar com mais clareza e substância as opções de fornecimento que teremos no futuro.

6.3.1.4- Análise de Clientes

Este é o momento no Plano de Marketing de o empreendedor conhecer seu cliente e seu mercado em potencial. Conforme Dolabela (1999) será durante esta seção que, igualmente feito na Análise da Concorrência, através de respostas a perguntas simples iremos descobrir elementos importantes sobre o mercado consumidor. Respondendo a perguntas simples como: Qual o tamanho da clientela alvo? Que preço a clientela-alvo estaria disposta a pagar pelo produto/serviço? Existe a demanda pelo produto/serviço e qual seu tamanho?, Esses e outros questionamentos nos levarão a verificar pontos como segmentação dos clientes em potencial, hábitos de consumo dos mesmos, marcas de produtos/serviços que contam com a preferência da clientela, perfil da clientela alvo entre outros de mesmo grau de significatividade.

6.3.2- Estratégia de Marketing

6.3.2.1- Estratégia de Preço

Nesta seção do Plano de Marketing a questão crucial e uma das mais difíceis é a determinação de um preço apropriado para o produto/serviço. O grande problema surgirá no momento de estimar os custos que estarão diretamente ligados a demanda, a qual, por si só, já é suficientemente difícil de se projetar. O conhecimento dos preços dos concorrentes, levantados em seções anteriores pode ser útil para o posicionamento dos produtos/serviços do empreendimento (HISRICH e PETERS, 2004). Pontos como preço mínimo, preço ideal e margens de contribuição e lucro devem sempre ser considerados (DOLABELA, 1999). Ainda segundo o autor, é muito importante saber o preço

percebido pelo cliente para seu produto/serviço, pois este pode servir também como base para o que será efetivamente cobrado pelo mesmo.

6.3.2.2- Estratégia de Produto

Este elemento da Estratégia de Marketing indica uma descrição do produto/serviço a ser comercializado no novo empreendimento. Esta definição pode considerar mais do que apenas as características físicas do produto, como embalagem, a marca, preço, garantia, imagem, atendimento, características, estilo, entre outras (HISRICH e PETERS, 2004). É também importante nesta seção, explicitar os principais diferenciais do produto/serviços em relação ao que está sendo oferecido pela concorrência (DOLABELA, 1999).

6.3.2.3- Estratégia de Praça (Canais de Distribuição)

Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa (DORNELAS). Segundo Dolabela (1999) o foco desta seção se dá em três pontos principais: Local de venda do produto, a entrega e o transporte. Esta variável da Estratégia de Marketing deverá estar alinhada com os outros componentes do *mix*. Por exemplo, um produto de alta qualidade não só terá um preço de alta, mas também deverá estar a disposição dos consumidores em um local que passe uma imagem de qualidade também para o cliente.

6.3.2.4- Estratégia de Promoção (Comunicação)

Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores, através da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, TV, mala direta, outdoors, Internet, displays em pontos de venda etc. A vantagem da propaganda é a possibilidade da mensagem chegar ao mercado alvo em grande escala. Alguns resultados que podem ser obtidos da promoção incluem: Aumento nas vendas, aumento na participação de mercado, melhora da imagem da marca, aumento do conhecimento do seu negócio, identificação de vantagens competitivas e preparação do terreno para vendas futuras (DORNELAS). Para Dolabela (1999), outro fator que deve ser considerado nesta seção é o custo da Promoção, seja ele o custo financeiro de se fazer uma campanha de penetração por meio de propagandas na mídia seja o custo de se reduzir preços para atrair o público para dentro do empreendimento.

6.4- Plano Financeiro

Essa etapa é considerada muitas vezes como a parte mais complicada da construção do Plano de Negócios. É assim considerada, pois tudo que é escrito nas demais seções deve ser traduzido em números (investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeções de vendas entre outros) (CARLOS, 2006).

O Plano Financeiro irá apresentar uma visão geral ao empreendedor em relação a fatores como quantidade de dinheiro que deverá ser investido inicialmente, o quanto de retorno este investimento inicial trará ao investidor, em quanto tempo este retorno se dará e se este retorno será mais interessante do que simplesmente aplicar o mesmo em fundos de renda fixa ou variável, já que este

retorno envolverá quantias maciças de trabalho do empreendedor e tempo e risco para o investidor.

Um plano financeiro deve apresentar projeções financeiras, tais como investimento inicial, capital de giro necessário, geração de fluxo de caixa, faturamento e despesas, o ponto de equilíbrio e as demonstrações dos resultados dos exercícios (DRE), além de verificar a viabilidade do projeto, através de técnicas de investimento, como Taxa Interna de Retorno (TIR), Payback e Valor Presente Líquido (VPL) (Dornelas, 2001).

6.4.1- Investimentos Iniciais

O investimento inicial é composto pelas despesas pré-operacionais, pelos investimentos fixos e pelo capital de giro. As despesas pré-operacionais são os gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa entrar em funcionamento tais como pesquisas, registros da empresa, propaganda entre outros mais. Gastos com aquisição e instalação máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios são definidos como investimentos fixos. Esses gastos também constituem o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro. Já o capital de giro são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa. Após o início da operação, esses gastos são cobertos por novas receitas.

Os investimentos fixos são relativos à compra de máquinas e equipamentos, móveis, e a possíveis obras e reformas. Todos os gastos feitos antes da empresa começar a funcionar são as despesas pré-operacionais. Pesquisas, propaganda e legalização da empresa são exemplos desse tipo de gasto. As despesas gerais são custos relacionados à estrutura da empresa, podendo ser fixos ou variáveis (CARLOS, 2006).

6.4.2- Fluxo de Caixa

É a previsão de entradas e saídas de recursos monetários, por um determinado período. O principal objetivo dessa previsão é fornecer informações para a tomada de decisões, tais como: prognosticar as necessidades de captação de recursos bem como prever os períodos em que haverá sobras ou necessidades de recursos; aplicar os excedentes de caixa nas alternativas mais rentáveis para a empresa sem comprometer a liquidez. Para a montagem da projeção do fluxo de caixa devemos considerar os seguintes dados: Entradas: a) contas a receber; b) empréstimos e c) dinheiro dos sócios; e Saídas: a) contas a pagar; b) despesas gerais de administração (custos fixos); c) pagamento de empréstimos e por fim d) compras à vista.

É partindo de um fluxo de caixa projetado que poderemos fazer outras análises, estas mais profundas como de *Payback*, VPL (Valor Presente Líquido) e TIR (Taxa Interna de Retorno).

6.4.3- Payback

Os períodos de *Payback* são geralmente usados para se avaliar investimentos propostos, e é basicamente o cálculo de anos necessários para se recuperar o investimento inicial (GITMAN, 1997). Ainda segundo o autor, algumas vantagens de se utilizar este método de cálculo do retorno é pelo fato de o mesmo se basear nos fluxos de caixa projetados da empresa e não em lucros contábeis e por refletir diretamente a liquidez do projeto. Já algumas desvantagens seriam: a impossibilidade de especificar o período de *payback* e outra deficiência exemplificada seria o fato de não considerar integralmente o fator tempo sobre o fator dinheiro.

6.4.4- VPL

O valor presente líquido (VPL) ou método do valor atual é a fórmula matemático-financeira de se determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, diminuindo-se o custo do investimento inicial. Basicamente, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estaria valendo atualmente. Tem-se que considerar o conceito de valor do dinheiro no tempo, pois, exemplificando, R\$ 1 milhão hoje, não valeria R\$ 1 milhão daqui a um ano, devido ao custo de oportunidade de se colocar, por exemplo, tal montante de dinheiro na poupança para render juros. (GITMAN, 1997)

Para cálculo do valor presente das entradas e saídas de caixa é utilizada a TMA (Taxa Mínima de Atratividade) como taxa de desconto. Se a TMA for igual à taxa de retorno esperada pelo investidor, e o $VPL > 0$, significa que a sua expectativa de retorno foi superada e que o investidor está esperando um lucro adicional a qualquer investimento que tenha valor presente igual ao VPL.

- Maior do que zero: significa que o investimento é economicamente atrativo, pois o valor presente das entradas de caixa é maior do que o valor presente das saídas de caixa.
- Igual a zero: o investimento é indiferente, pois o valor presente das entradas de caixa é igual ao valor presente das saídas de caixa.
- Menor do que zero: indica que o investimento não é economicamente atrativo porque o valor presente das entradas de caixa é menor do que o valor presente das saídas de caixa.

Entre vários projetos de investimento, o mais atrativo é aquele que tem maior Valor Presente Líquido.

6.4.5- TIR

A TIR é a taxa de desconto que faz com que o Valor Presente Líquido (VPL) do projeto seja zero. Um projeto é atrativo quando sua TIR for maior do que o custo de capital do projeto.

Como uma ferramenta de decisão, a TIR é utilizada para avaliar investimentos alternativos. A alternativa de investimento com a TIR mais elevada é normalmente a preferida; também deve se levar em consideração de que colocar o investimento em um banco é sempre uma alternativa. Assim, se nenhuma das alternativas de investimento atingir a taxa de rendimento bancária ou a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), este investimento não deve ser realizado (GITMAN, 1997).

A Taxa Interna de Retorno (TIR), em inglês IRR (*Internal Rate of Return*), é a taxa necessária para igualar o valor de um investimento (valor presente) com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa. Sendo usada em análise de investimentos significa a taxa de retorno de um projeto.

- Maior do que a Taxa Mínima de Atratividade: significa que o investimento é economicamente atrativo.
- Igual à Taxa Mínima de Atratividade: o investimento está economicamente numa situação de indiferença.
- Menor do que a Taxa Mínima de Atratividade: o investimento não é economicamente atrativo, pois seu retorno é superado pelo retorno de um investimento sem risco.

Entre vários investimentos, o melhor será aquele que tiver a maior Taxa Interna de Retorno. Deve-se ter em mente que o método da TIR considera que as entradas, ou seja, os vários retornos que o investimento trará, serão reinvestidos a uma taxa igual à taxa de atratividade informada. A TIR é um método que por

vezes distorce a análise do investimento, por isso deve-se sempre utilizar o método VPL para se ter uma certeza maior do investimento (GITMAN, 1997).

7- MÉTODO

Considerando os mais de trinta postos e Loja de anúncios do Grupo RBS e seus concorrentes, utilizou-se como método o estudo de caso, pois representam um bom campo de pesquisa na tentativa de cumprir os objetivos específicos propostos na seção anterior do presente trabalho.

O estudo de caso é um método de investigação no qual o profissional tem um grande envolvimento nas suas diferentes etapas. É uma metodologia que permite que o profissional observe, entenda, analise e descreva uma determinada situação real, adquirindo conhecimento e experiência que podem ser úteis na tomada de decisão frente a outras situações.

O estudo de caso oferece significativas oportunidades para os administradores, pois desenvolve o estudo de diversos problemas administrativos de difícil abordagem por outros métodos e pela dificuldade de isolá-los de seu contexto da vida real. Portanto, coletou-se e analisou-se informações fundamentais através do estudo de caso, pertinentes ao nosso Plano de Negócios, para desenvolver os planos de Marketing, Financeiro e Operacional.

Todos os dados foram coletados através de fontes primárias e secundárias como entrevistas informais com os postos e loja já existentes, e também através de observações dos mesmos e dos concorrentes como consumidor. O proprietário do posto também já atuou em um posto de anúncios. A coleta de dados secundários foi feita principalmente através dos setores de apoio e suporte dos postos. Este trabalho foi desenvolvido de junho a novembro de 2009.

8- PLANO OPERACIONAL

8.1- Abertura da Empresa

Com auxílio do SEBRAE, levando em consideração as exigências dos órgãos governamentais e do Grupo RBS, definiu-se a documentação para abrir a empresa.

Como a lucratividade da empresa não será muito elevada e teremos apenas um proprietário, vamos abrir a empresa como *Empresário Individual*. O nome da empresa será UGO FEIDT ME e o nome fantasia será POSTO Botânico. A empresa terá como ramo de atividade a prestação de serviços. Os documentos básicos para abrir a empresa são:

- Fotocópia do IPTU do imóvel onde será a sede da empresa;
- Contrato de locação registrado em cartório (se o imóvel for alugado), ou declaração do proprietário (quando o imóvel for cedido);
- Fotocópia autenticada do RG e CPF/MF do proprietário;
- Fotocópia autenticada do comprovante de endereço do proprietário.

Por fim, para que nossa empresa passe a “existir” oficialmente e para que possamos dar início a parte prática de nosso empreendimento precisamos registrá-lo nos quatro órgãos públicos abaixo listados.

- Registro na Junta Comercial
- Receita Federal (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ)

- Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul
- Inscrição na Prefeitura Municipal de Porto Alegre

Com os custos dos documentos, contador, etc., os gastos para todo esse processo burocrático ficará entre R\$ 300 e R\$ 400 e deve demorar no máximo 20 dias, conforme a Secretária de Comércio e Serviços, órgão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Além das exigências dos órgãos do governo para montagem de um Posto de captação de anúncios, o Grupo RBS também exige alguns critérios mínimos, conforme segue:

A. Análise do Ponto

Exigência de ser loja térrea de frente ou em galerias.

B. Localização

Em locais de grande fluxo, como por exemplo, avenidas estratégicas da cidade, respeitando o IPB, IPM e locais que já possuem cobertura.

C. Área Externa

- Boa visualização;
- Vitrine para colagem de adesivos do ZH Classificados.

D. Área Interna

Nos casos em que o Posto está instalado em estabelecimentos que atuam em outros ramos é necessária área reservada para atendimento Zero Hora.

A estrutura padrão e mínima para o posto é composta de:

- 01 balcão;
- 01 linha telefônica;
- 01 fax;
- 01 computador com impressora;
- 01 mural para colocação de material informativo ou divulgação de produto, tais como planos comerciais e promoções;
- Acesso a *Internet* para a captação via sistema *NX*, para o recebimento de planos comerciais e informações importantes;
- Funcionários com habilidades em informática básica e atendimento ao público.

E. Fachadas

A padronização das fachadas dos postos de captação de anúncios de Porto Alegre, tem o objetivo de padronizar a identidade visual das fachadas dos Postos e aumentar a visibilidade das marcas ZH Classificados e ClassiDiário. Elas devem ter as cores preta e amarela com a identificação do Posto e da empresa.

F. Contratos

Os contratos de autorização para comercialização de anúncios para os jornais do Grupo RBS, através de posto de serviços, são elaborados pelo setor jurídico do Grupo RBS. O contrato descreve as obrigações da contratada, as obrigações do Grupo RBS, remuneração, preços, responsabilidade exclusiva da contratada, responsabilidades dos sócios e garantidores, entre outras.

G. Sistema

NX Advertising

O sistema *Nx Advertising*, para publicação e lançamento dos anúncios, começou a ser implantado no Grupo RBS, em setembro de 2006 e, atualmente, já está implementado em todos os postos de anúncios do Grupo. Nesse sistema o Posto pode digitar e produzir os anúncios nos jornais do Grupo RBS.

H. Normativa

A normativa de classificados do Grupo RBS, tem por objetivo consolidar e revisar as orientações passadas aos veículos de mídia impressa do Grupo, diante de restrições legais e/ou de natureza ética, no recebimento de anúncios a serem veiculados nos Jornais do Grupo (Normativa de anúncios da mídia impressa). Com isso, cada frente de vendas é responsável por verificar os textos de seus anúncios. As retrancas verificadas são: acompanhantes, recados, finanças e empregos. Porém, tem-se que ter cuidado com todas as retrancas, por exemplo, é obrigatório o número da placa do veículo em anúncios de venda destes, seja o anúncio feito por pessoa física ou jurídica. É obrigatório também, o número da inscrição da OAB nos anúncios que oferecem serviços de advocacia.

8.1.1- Localização

Analisando a disposição dos Postos em Porto Alegre, verificamos a carência de um estabelecimento desses no bairro Jardim Botânico. Esse bairro possui mais de 13mil moradores e mais ou menos 4.800 domicílios, fora os estabelecimentos comerciais. Verificando o preço dos aluguéis nesse bairro, os conjuntos comerciais variam de R\$ 300,00 a R\$ 700,00 dependendo da metragem. Destacamos dois estabelecimentos:

- 36m² - Barão do Amazonas, 1185 - R\$ 300,00
- 60m² - Salvador França, 1242 - R\$ 650,00

Os dois imóveis se localizam em avenidas movimentadas, com grande fluxo de pessoas e veículos e também são áreas fortemente comerciais. Ambas tem como estacionar. Esses imóveis estão sendo negociados por uma grande imobiliária de Porto Alegre. Ambos estão em ótimo estado de conservação, mas será necessário efetuar a pintura nas cores exigidas pelo Grupo, colocação da luminária (banner ZH/DG), além de adaptações internas. O Imposto Predial (IPTU) já está incluído nesse valor.

A) Reforma externa e interna

Segundo funcionário da corretora de imóveis, esses imóveis estão há alguns meses desocupados e não teria problema em fornecer dois meses de carência, fazendo um contrato mínimo de um ano, sujeito à multa no caso de quebra de contrato. Segundo o mesmo funcionário, a própria corretora forneceria 3 orçamentos para pintura externa e reforma interna (banheiros, colocação de divisórias e móveis). A pintura interna permaneceria a mesma, pois foi realizada pelos últimos inquilinos.

B) Móveis e Equipamentos

Seguindo as exigências mínimas do Grupo RBS e adequando aos interesses do proprietário do estabelecimento, definimos como prioridades os seguintes itens: 6 cadeiras, 1 balcão de atendimento, 2 mesas, 3 computadores, 1 impressora, 1 aparelho de fax, 2 linhas telefônicas, 1 ar condicionado, 2 armários, 1 cofre e todo o material de escritório (calculadoras, canetas, papéis, etc.). Alguns aparelhos como cafeteira, bombona d'água, geladeira e microondas também serão estudados, mas não estão incluídos no orçamento da empresa. Para o investimento inicial em móveis e equipamentos, estabelecemos como orçamento máximo R\$ 8.000 (oito mil reais).

8.1.2- Controles de Produção

O controle de produção é verificado através de um relatório fornecido pelo Grupo RBS (FINANÇA). Esse relatório demonstra a produção diária de anúncios nos Jornais e sites do grupo, facilitando o fechamento dos caixas diários. O relatório pode ser consultado pela internet, em um site específico e com a respectiva senha. Cada anúncio feito emite um recibo para o cliente, emitido em duas cópias, ficando a outra no estabelecimento. Caso o cliente queira uma nota fiscal, deve se dirigir ao Grupo RBS e solicitar ao Faturamento RBS.

A produção semanal e mensal de anúncios efetuados será feita analisando o relatório FINANÇA, colocando os dados nesse relatório e repassando para uma planilha do Excel. O caixa fica sob responsabilidade do atendente de balcão, e qualquer falta de valores deverá ser pago pelo funcionário, que receberá um valor no salário de "quebra de caixa".

8.1.3- Recursos Humanos

Para o Posto atuar perfeitamente, sem sobrecarregar os funcionários e não onerar muito a empresa, iremos trabalhar inicialmente com um grupo pequeno, com apenas 3 pessoas, não incluindo o proprietário do estabelecimento. O dono do Posto vai atuar como um vendedor externo, fazendo visitas às empresas de grande porte, oferecendo os serviços de mídia do Grupo RBS. Além do proprietário, a equipe inclui um arte-finalista, um atendente de balcão e um estagiário.

8.1.4- Cargos e Competências

Como temos um grupo reduzido para desempenhar as funções da empresa, foram definidos os perfis e todas as características necessárias para desempenharmos as funções.

Arte-finalista: responsável pela criação e produção dos anúncios mais elaborados. Deve ter pelo menos um curso técnico em publicidade e propaganda concluído, saber operar com o programa Corel Draw e com o pacote Office, além de criatividade e organização.

Atendente de balcão: responsável pelo atendimento aos clientes no balcão do Posto, fechamento do caixa diário a ser entregue para o Grupo RBS, exercerá uma função de sub-chefe na ausência do proprietário, supervisão do estagiário e também auxílio ao arte-finalista. Deve operar com o pacote Office, ter noções de corel draw (suficiente para desenvolver anúncios mais simples), ser comprometido, ter responsabilidade, cordialidade, simpatia, saber trabalhar sob pressão, organização e entender que a imagem do Posto depende muito do atendimento dele.

Estagiário: atendimento ao balcão e auxílio as demais operações do Posto.

8.1.5- Recrutamento e Seleção

O recrutamento dos candidatos dar-se-á ser através de um anúncio no jornal Zero Hora. Todos os candidatos serão entrevistados pelo proprietário do Posto. A vivência anterior em negócios semelhantes terá grande relevância para contratação dos funcionários, principalmente para ex-funcionários do Grupo RBS, que atuaram no Setor Comercial. A experiência combinada com a subjetividade da entrevista (impressão inicial) definirá os funcionários.

.A) Treinamento

O Arte-finalista não necessita de um treinamento específico, pois já deve saber desenvolver os anúncios antes de sua contratação. Porém, alguns anúncios, como por exemplo, os anúncios fúnebres, possuem um "Padrão ZH", portanto, este funcionário realizará uma visita ao departamento de arte do Grupo RBS para entender esse padrão. O Atendente de balcão, receberá treinamento específico diretamente no Grupo RBS, para entender as normas e regras para os anúncios, operar com a ferramenta NX e também observar técnicas de vendas. O estagiário será treinado pelo atendente de balcão e pelo proprietário do Posto. Mensalmente, o Grupo RBS, realiza reuniões para explicar e pedir sugestões das novas promoções e produtos do grupo.

B) Contratação

Os funcionários serão contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), obedecendo à legislação específica. Todos eles terão controle sobre jornada de trabalho, salários compatíveis com a função exercida e terão direito a gozo de férias. O contrato será assinado por prazo indeterminado com 90 dias de contrato de experiência. O estagiário terá jornada de 4 horas diárias, e será contratado através de convênio com uma agência de estágio a ser escolhida.

9- PLANO DE MARKETING

É evidente que o Plano de Marketing é fundamental para o Plano de Negócios. Vamos verificar através dele o mercado em que está inserido, nossos concorrentes, nossas oportunidades e dificuldades, e com base no conhecimento adquirido, iremos traçar as estratégias de marketing para o nosso empreendimento, aproveitando as oportunidades, potencializando nossas forças internas, diminuindo os riscos das nossas ameaças e corrigindo nossas fraquezas. É isso que iremos tratar nessa seção do presente trabalho, buscando obter o sucesso do negócio escolhido.

9.1- Análise de Mercado

9.1.1- Análise do Setor

Está mais que comprovado que a mídia impressa é fundamental na comunicação de produtos e serviços quando se quer agilidade, eficiência e, principalmente, fixar na mente do consumidor a imagem que se deseja. Só para se ter uma idéia, estudos apontam que a mídia impressa é utilizada por 84% das universidades contra 63% da Internet. Esses dados reafirmam que mesmo com o avanço e a rapidez de outras mídias como a Internet, por exemplo, quando se fala em Comunicação, existe uma enorme diferença entre a arte de ler no papel e ler na tela.

A mídia impressa também possui inúmeras vantagens em relação à mídia digital:

- É uma mídia altamente segmentada e com público qualificado;
- Os “decisores de compra” têm preferência pelo meio impresso;
- Permite descrever com maiores detalhes o produto em questão;
- Exige um nível de atenção maior do leitor;
- Em geral, as pessoas com potencial de compra têm maior interesse pela mídia impressa;
- O meio impresso tem grande força no momento da decisão de compra.

Segundo dados do IVC (Instituto Verificador de Circulação), o jornal Zero Hora, mesmo com a crise que assolou algumas empresas nacionais e internacionais, apresentou um crescimento no número de vendas.

Em termos de venda de publicidade e classificados, a mídia impressa ainda representa mais segurança que a mídia digital. O caderno de classificados impresso, que é o produto mais forte do segmento que queremos seguir, não sofrerá muitas perdas com o crescimento da internet.

9.1.2- Análise da Concorrência

Analisando o ponto onde o posto estará localizado, não teremos concorrentes próximos. Os outros jornais (Correio, etc.) não têm representantes nessa região. Como já verificamos anteriormente, essa é uma região onde ainda não existe um posto de anúncios do Grupo RBS, tornando o ambiente propício para o novo ponto e livre de uma concorrência direta.

Seguindo a análise do setor, temos como concorrente a mídia digital. O Grupo RBS já percebeu o crescimento desse mercado e já criou os sites

zerohora.com e o recém lançado diariogaucha.com. Nesses sites, é possível divulgar os anúncios institucionais da empresa. Não tem classificados nos sites. Para competir com os classificados digitais, foi criado o Hagah, site onde é possível, vender veículos e imóveis. O Hagah já é um dos sites mais acessados do Rio grande do Sul. Porém, a concorrência digital é muito pulverizada e não muito efetiva, o que torna difícil apontar concorrentes diretos.

Outros jornais que circulam pelo Estado, até os dias atuais, não representam grande ameaça aos jornais do Grupo RBS. Estes jornais não têm como foco o produto “classificados” e produtos de mídia, e sim a venda avulsa e por assinatura do jornal.

Não seria um absurdo afirmar que os O Grupo RBS possui o monopólio do segmento classificados no RS. Como vimos na descrição da empresa, o Grupo RBS, adquiriu alguns jornais do interior, fortalecendo a marca e tornando essa afirmação mais contundente.

O principal concorrente para o proprietário de um Posto de anúncios da Grupo Zero Hora, é a concorrência interna. O Grupo RBS conta com vendedores externos, 30 Postos de anúncios, o tele-anúncios, agências de publicidade e estabelecimentos que atuam como *house*, locais com autonomia para criar e captar anúncios. Esse é um dos principais problemas internos do Grupo RBS, gerando uma disputa desenfreada pelo atendimento aos clientes e causando, muitas vezes, transtornos até para os anunciantes.

9.1.3- Análise dos Fornecedores / Suporte

Como o serviço que a empresa irá prestar é terceirizado e trata-se de uma prestação de serviços, não teremos problemas com fornecedores. Os únicos fornecedores que a empresa manteria contato seriam os de reposição de material. Folhas A4, canetas, bobinas para o fax e cartões de crédito. Como o volume desses materiais não é significativo, não teremos um fornecedor fixo. Quanto aos cartões de crédito, eles enviam mensalmente as bobinas sem custo algum. O único fornecedor seria a própria RBS, que enviaria os jornais do Grupo para a venda no estabelecimento.

Como o Posto de Anúncios ficará numa área distante da sede da RBS e prestará um serviço terceirizado, poderemos considerar como "fornecedores" algumas áreas que atuarão como facilitadores do Posto para o atendimento ao cliente. Abaixo, alguns setores do Grupo RBS que têm relacionamento direto com o proprietário do Posto:

Crédito - O crédito é responsável por analisar a documentação de um candidato a posto, de um cliente novo e de cliente suspeito de atos ilícitos. Além disso, o Crédito analisa todos os anúncios a serem veiculados, já que estes entram em uma fila de crédito e precisam ser liberados.

Cobrança – Responsável pela cobrança dos anunciantes inadimplentes, de qualquer mídia do Grupo RBS. Os postos podem consultar a Cobrança para solicitar um boleto bancário de algum cliente, que está com alguma fatura em atraso.

Arte - Responsável por criar a arte do anúncio caso o cliente não tenha. O cliente paga o valor de R\$7,00 pelo serviço de arte. Como teremos um arte-finalista no Posto, iremos evitar ao máximo esse serviço, utilizando-o apenas em último caso.

Central de materiais – É para a Central de Materiais que são enviados os materiais prontos para serem veiculados no jornal. O material deve ser enviado via *site* e geralmente é enviado pelo posto.

Caixa - No caixa são pagos todos os anúncios vendidos à vista, a prestação de contas ocorre geralmente uma vez por semana. Para saber o valor a ser pago à vista, é preciso gerar um relatório financeiro referente ao período a ser pago no sistema em que os anúncios foram lançados.

Faturamento – São feitas todas as alterações de faturas, seja refaturamentos, cancelamentos, abatimentos, emissão de notas fiscais, etc. As solicitações são direcionadas para a Coordenação dos Postos que verifica se a solicitação procede e sendo deferida repassa ao faturamento que executa o pedido.

Publicidade – Responsável pelo espelho do noticiário, ou seja, é verificado o espaço dentro do jornal onde cada anúncio será veiculado. É com este setor que entramos em contato para saber se há espaço para os anúncios que estão sendo comercializados.

Classificados - Responsável por organizar os anúncios nos classificados e fechar os cadernos nos horários conforme a Tabela de Preços vigente.

Equipe apoio/suporte - A equipe de apoio é formada por um coordenador, um assistente e um estagiário. A função do coordenador é criar processos para facilitar as vendas de anúncios dos postos, criar projetos de motivação do pessoal dos postos, controlar o faturamento diário de cada posto. A função do assistente é verificar a veracidade dos pedidos dos postos e encaminhar estes aos devidos setores, controle dos materiais de expediente, envio de planos comerciais para os postos de venda, lançar prazos e/ou condições de faturamento diferenciados, de clientes de postos, lançar compensações, bonificações, promoções no sistema, verificação dos anúncios à vista de acordo com o valor do caixa. A função do estagiário é criar e alimentar planilhas de controle de faturamento diário, semanal

e mensal, planilhas de projeção de valores e realizado, revisar textos dos anúncios de acompanhantes, consulta de tiragens para encartes no Sistema AS.

9.1.4- Análise dos Clientes

A função dos Postos de Anúncios do Grupo RBS é atender os moradores e as empresas do bairro onde ele está inserido e também os bairros adjacentes que não tenham atendimento. Pela localização escolhida, os clientes seriam praticamente de 3 bairros: Jardim Botânico, Jardim do Salso e Bom Jesus. O bairro Jardim Botânico é um bairro tradicional de Porto Alegre com muitos estabelecimentos industriais e comerciais. Segundo dados do IBGE, possui mais de 12mil moradores, com aproximadamente 4200 domicílios. O rendimento médio dos responsáveis pelos domicílios gira em torno de 12,32 salários mínimos. O Bairro Jardim do Salso é relativamente novo, com cerca de 30 anos de ocupação efetiva. Sua ocupação atual é dada por classes sociais distintas, mas principalmente pelas classes B e C. É basicamente um bairro residencial (com regiões de alta densidade e regiões de baixa densidade). Nesse dois bairros, o atendimento no balcão seria praticamente de clientes classe B e C. O Bairro Bom Jesus é um bairro mais pobre, porém com um número maior de moradores. O bairro possui mais de 7800 domicílios, com aproximadamente 29000 moradores. O rendimento mensal médio dos responsáveis pelo domicílio é de 3,97 salários mínimos. Apesar deste bairro ser praticamente da classe D, temos um produto diferenciado para atendê-los. Os preços e condições do Diário Gaúcho são infinitamente mais acessíveis que o Jornal Zero Hora, e o lucro para a empresa deve ser bem expressivo.

Um dos diferenciais deste Posto é que o proprietário do estabelecimento também atuará como vendedor externo, captando clientes potenciais de outros bairros que ainda não possuam atendimento. Esses clientes são empresas de pequeno e grande porte com interesse na divulgação/propaganda da marca e/ou produtos.

9.2 - SWOT

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praça; • Barreiras de entrada; • Mercado; • Inovação em produtos. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência; • Novas tecnologias; • Carga tributária.
<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Força da marca; • Qualidade; • Capital; • Experiência; • Ambiente. 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipe; • <i>Know-how</i>; • <i>Networking</i>.

Tabela 1 - Swot

A- Oportunidades

- **Praça:**

As duas possibilidades de posicionamento do Posto são em avenidas movimentadas de Porto Alegre, proporcionando uma boa visualização e

capacidade de captação de clientes. Além dessa ótima visualização, a região e os bairros mais próximos estão desprovidos de um estabelecimento nesse sentido. Outro ponto importante é que os pontos escolhidos também possuem vaga para estacionamento, podendo atrair clientes inclusive de outras localidades.

- **Barreiras de entradas;**

Como a RBS possui regras para abrir postos na região de Porto Alegre, após a abertura do posto nessa região, não teríamos nenhum concorrente nas proximidades. Isso evitaria a entrada de um concorrente direto na região escolhida.

- **Mercado;**

Apesar do crescimento dos meios de comunicação, a venda do jornal continua em crescimento. Isso aumenta a expectativa das empresas em relação ao retorno de suas veiculações e também dos clientes menores, com vendas eventuais de seus produtos.

- **Inovação em produtos**

O jornal está sempre inovando na criação de novos cadernos, novas colunas, guias especiais veiculados em datas comerciais (natal, dias das crianças, etc.), produzidos algumas vezes em material com qualidade superior, podendo ser guardados pelos clientes.

Preocupado com o crescimento da internet, também já possui sites como o Hagah, zerohora.com e diariogaucha.com, podendo veicular anúncios diferenciados nesses ambientes.

B- Ameaças

- **Concorrência:**

A maior ameaça dentre todas as que levantamos é a forte concorrência que encontraremos no mercado. O crescimento de jornais como o Correio do Povo não assusta tanto como a concorrência interna que o posto irá enfrentar. A maioria das frentes de venda já tem sua carteira de clientes fidelizados e está numa constante busca por novos clientes.

- **Novas tecnologias:**

Massificação do micro computador e avanço da internet – Com a constante baixa dos preços de produtos de TI, a população tem cada vez mais acesso a estes bens que são eficientes meio de comunicação. Isso também se estende para a parte dos classificados, já que pode diminuir a procura pelo jornal, diminuindo, conseqüentemente o retorno proporcionado pelo anúncio e o interesse em empresas para divulgar seu produto e/ou serviço nesse tipo de mídia.

- **Carga Tributária;**

Um dos maiores inimigos do empreendedor no Brasil é a carga tributária imposta pelo governo. No Brasil, a carga tributaria que chega a absurdos 40% do P.I.B. (Produto Interno Bruto) tem estimulado diversos empreendedores a se manterem na informalidade. Aqueles que insistem em empreender em uma atividade regulamentada e seguindo todas as leis tributárias acabam buscando o mercado financeiro em detrimento da atividade produtiva, já que no mesmo os impostos são mais suaves. Esses, se ousarem empregar trabalhadores, serão mais uma vez cobrados e se em um ultimo ato ousarem lucrar com esta atividade, ai sim sentiram o peso da absurda carga tributária cobrada em nosso país. Segue

abaixo uma lista reduzida de apenas alguns dos principais impostos diretos cobrados pelo governo dos empreendedores:

- ICMS;
- IR;
- COFINS;
- PIS;
- IPTU;
- ISSQN.

C- Pontos Fortes

- **Força da Marca:**

A marca RBS e de seus respectivos jornais já esta consolidada no mercado do RS. Na parte dos classificados não seria nenhum absurdo afirmar que os Jornais Zero Hora e Diário gaúcho exercem um tipo de monopólio. Mesmo os clientes que adquirem e assinam outros jornais, procuram e percebem as vantagens de anunciar nos jornais do Grupo RBS

- **Qualidade:**

Como as frentes de vendas oferecem o mesmo serviço/produto, o posto deve procurar sempre se diferenciar em outras características.

A RBS oferece treinamento aos novos funcionários e também aos terceirizados. Também disponibiliza cursos gratuitos para melhorias na qualidade dos serviços e atendimento. A prioridade do posto vai ser oferecer um ótimo atendimento e evitar ao máximo os erros de digitação dos anúncios, coferindo-os junto ao cliente.

O arte-finalista vai observar sites e outras características da empresa procurando sempre produzir as mídias conforme as características da empresa anunciante, diferenciando dos anúncios padronizados produzidos na RBS.

- **Ambiente:**

Alguns Postos de Anúncios, por não ter foco nesse produto, não buscar novos clientes perdendo, portanto, rendimento, acabam realizando outras atividades no estabelecimento: bijuterias, alimentação, locadora, etc. Alguns vêem os anúncios como apenas mais um produto de seu negócio. Isso causa um certo “estranhamento” e desconfiança aos anunciantes. Com uma decoração toda voltada aos produtos do Grupo RBS, fachada externa nas cores do jornal, além de ar condicionado e banco de espera, o novo Posto vai procurar passar credibilidade e confiança, além de conforto aos seus novos anunciantes. Detalhes como esses evitarão que os clientes evitem retornar ao posto em outra ocasião ou retirem-se insatisfeitos.

- **Experiência:**

Como o proprietário do posto já trabalhou em um posto de anúncios anteriormente, já conhece alguns procedimentos do negócio. Isso vai facilitar muito nos processos internos e no apoio aos novos funcionários, que provavelmente não terão experiência na área.

- **Capital:**

Como o negócio é simples e o investimento não é muito elevado, os riscos são pequenos e o retorno pode vir com facilidade. Como o dinheiro necessário investido na operacionalização do empreendimento virá em sua maior parte de fontes próprias, o risco de comprometer a saúde financeira particular futura do proprietário, não será muito elevada.

D- Pontos Fracos

- ***Know how:***

Apesar do proprietário do Posto já ter trabalhado em um posto anteriormente, os conhecimentos adquiridos são estritamente operacionais. Em nenhum momento foi proprietário de algum posto ou qualquer outro negócio. Este tipo de inexperiência em rotinas administrativas, principalmente as rotinas financeiras e de fluxo de caixa de um posto de anúncios poderá gerar dificuldades na administração correta deste empreendimento e levá-lo a não ter o resultado esperado.

- ***Networking:***

Em qualquer área de atuação, a rede de contatos do proprietário é um dos fatores que irá sustentar e definir o sucesso ou o fracasso de um projeto. Em empreendimentos voltados para o público, uma rede de relacionamentos farta e bem desenvolvida é de extrema importância para conseguir que as pessoas freqüentem nosso empreendimento. Como reconhecemos esta deficiência, em um primeiro momento iremos desenvolver a panfletagem nas áreas de movimento do bairro, como academias, supermercados, etc. Também contaremos com a propaganda gratuita que os jornais e sites do Grupo RBS disponibilizam aos

proprietários dos Postos, já que é um procedimento de interesse de ambas as partes.

- **Equipe:**

Como temos a idéia de prezarmos por nossa qualidade no serviço prestado aos nossos consumidores, como um diferencial competitivo em favor de nosso empreendimento, e como a equipe formada será totalmente nova, a possibilidade que a mesma não venha a entender a proposta do empreendimento, ou até mesmo que entenda, mas que não exerça a posição de dono do negócio como esperamos, e gere um serviço fora do padrão esperado e com isso acabe por comprometer a experiência de consumo de nossos clientes com um atendimento abaixo da expectativa do mesmo. O estagiário tem um prazo determinado de serviço, com poucas chances de efetivação/crescimento, assim como o atendente principal e o arte finalista, que não terão crescimento, pode gerar uma falta de estímulo. Existe a possibilidade de seguidas trocas de funcionários, comprometendo o serviço. Este tipo de erro pode comprometer e muito o sucesso de um empreendimento já que consumidores dificilmente retornam a um estabelecimento aonde foram mal atendidos, ou tenham tido uma experiência de consumo insatisfatória em sua opinião.

9.3- Estratégia de Marketing

A- Estratégia de Preço

- **Proporcionar vantagens aos clientes fixos**

Por ser um prestador de serviços, o Posto de Anúncios fica atrelado aos preços tabelados do jornal. Os anúncios de linha, que são os mais simples,

atingem os moradores e trabalhadores que atuam na região. Para clientes eventuais, a política do Posto vai ser de não fornecer nenhum tipo de desconto. Para clientes que anunciam frequentemente e/ou fazem programações mensais, o desconto será de 10% (ver tabela de preços). Clientes que veicularem anúncios destacados, o desconto será proporcional ao tamanho do anúncio. Para esses clientes será verificada a possibilidade de bonificar o mesmo anúncio na terça-feira. Essa estratégia visa conquistar e fidelizar o cliente, evitando que ele procure outras maneiras de anunciar (postos, agências, tele-anúncios). Os anúncios captados externamente, nas grandes empresas, através de visitas, o proprietário do Posto vai desenvolver uma proposta junto à Coordenadora dos Postos oferecendo descontos de "boas-vindas" e apresentando o melhor jornal e local para divulgação.

B- Estratégia de Produto

- **Produção de mídias diferenciadas**

Como vimos anteriormente, os jornais do Grupo RBS possuem preços tabelados. Os descontos devem passar pelo crivo da coordenadora, evitando exageros e favorecimentos em relação a outras frentes de venda. Portanto, o Posto deve focar na produção e criação das mídias solicitadas pelos clientes. A maioria dos Postos não possui um arte-finalista. Eles enviam os seus anúncio para serem produzidos na própria RBS. Esses anúncios possuem um certo "padrão", pois são produzidos com pouco prazo e num volume muito grande. A estratégia do Posto nesse sentido vai ser procurar sempre proporcionar um anúncio ou mídia criativa e diferenciada, corrigindo-a e adequando-a conforme o gosto do cliente. Somente os anúncios que o cliente não tiver interesse numa mídia diferenciada, ou seja, anúncios com "arte livre", serão enviados para a RBS e, isso só ocorrerá

quando o volume de anúncios do Posto estiver elevado e com pouco tempo de produção.

- **Atendimento com ênfase na satisfação do cliente**

Conforme já foi citado anteriormente o mesmo padrão de qualidade das mídias deverá ser seguido para os serviços, principalmente os de atendimento ao cliente. Todos devem ser extremamente cordiais, educados e prestativos, garantindo uma experiência positiva para nossos clientes, facilitando que os mesmos voltem para uma segunda veiculação de anúncios e assim para sempre. O arte-finalista deve estar sempre disponível para alterações e produção das mídias para os clientes e sempre os informando sobre os horários limite para entrega do material ao jornal.

- **Proporcionar facilidades juntos as outras áreas do Grupo RBS**

Muitos clientes buscam informações que não dizem respeito aos anúncios. Caixa postal, assinatura, reportagens, procura por jornais antigos, promoções são algumas informações que os clientes buscam. A idéia é transformar o Posto em uma extensão do Grupo RBS facilitando ao cliente encontrar o que ele tem interesse. Essa estratégia vai colaborar com a memorização do ponto junto ao cliente.

Alguns clientes possuem problemas junto ao crédito da RBS. Estão com débitos antigos, ou simplesmente com o cadastro bloqueado por atraso no pagamento ou tentativa de uso do CPF por terceiros. O posto vai fazer o possível para que o cliente não tenha que se dirigir ao Grupo RBS, mantendo um contato direto com a área de crédito, informando ao cliente o que é necessário para obter liberação do crédito ou outras informações de interesse dos mesmos.

C- Estratégia de Praça

- **Localização privilegiada**

A localização, ou praça, é um dos fatores críticos de sucesso para o crescimento e manutenção do Posto. Qualquer negócio, mesmo que com uma proposta inovadora, atendimento impecável, produto ou serviço de qualidade e que consiga satisfazer todos os seus clientes, pode enfrentar dificuldades se estiver mal localizado. Assim, localização é uma questão de suma importância e deve-se escolher um local de fácil acesso, que seja seguro para seus clientes, e que tenha fluxo de pessoas durante os períodos em que estiver com as portas abertas.

Como já vimos anteriormente, existem regras para o estabelecimento de um Posto de Anúncios e, o Grupo RBS, busca abrir postos em bairros específicos, que estão sem atendimento, na Zona Sul e no Jardim Botânico. Apesar dos moradores da Zona Sul apresentar um poder aquisitivo maior, o Jardim Botânico possui um fluxo maior de pessoas nas suas avenidas e não é um bairro tão residencial como a Zona Sul. Além do mais, o Jardim Botânico possui uma característica comercial mais forte, com mais empresas e estabelecimentos comerciais.

Outra questão importante é que os dois pontos que demonstramos interesse possuem área para estacionamento. A maioria dos Postos não tem áreas para estacionar e, como a maioria deles se encontra em avenidas movimentadas, torna-se mais difícil encontrar alguma vaga.

D- Estratégia de Promoção (Comunicação)

- **Pré-inauguração**

Promoveremos uma festa de pré-inauguração com coquetéis para as pessoas que serão parceiras dentro do Grupo RBS e estaremos abertos aos moradores do bairro também. Convidaremos algumas empresas e comerciantes de estabelecimentos próximos, buscando divulgar o ponto e o serviço que será prestado no estabelecimento.

- **Material gráfico moderno e de alta qualidade**

Para divulgação inicial do Posto serão confeccionados *flyers* e materiais de divulgação a serem distribuídos em pontos estratégicos como lojas, academias e outros ambientes freqüentados pelos moradores da região. Queremos estar na lembrança do nosso público para que quando chegue o momento de decisão, nosso Posto seja escolhido para a veiculação do anúncio/propaganda.

- **Divulgação na mídia**

Os jornais Zero Hora e o Diário Gaúcho divulgam nas suas páginas e nos seus respectivos sites, a localização dos Postos de Anúncios. Na abertura do Posto, o estabelecimento também é divulgado no ZH Bairros, um jornal menor, que não é encartado para os assinantes da Zero Hora de todo o RS, apenas no bairro selecionado. Nesse jornal são divulgados os fatos e eventos do bairro, aproximando os assinantes do jornal. Provavelmente sairá uma reportagem sobre o novo estabelecimento facilitando a divulgação para os anunciantes da região.

- **Cadastro atualizado de anunciantes**

Manteremos um cadastro atualizado de nossos clientes buscando sempre informá-los das promoções e tentando renovar os anúncios de seus produtos e/ou serviços, fidelizando-os sempre que estiver ao nosso alcance. Vamos trabalhar os maiores clientes individualmente, com propostas específicas de acordo com o segmento em que as empresas atuam. Com isso buscaremos garantir que o empreendimento sobreviva apenas com nossa carteira de clientes fidelizados, já que o esforço de conquistar de novos clientes tem muitos obstáculos e pode comprometer os resultados. No início da operação será inevitável, já que começaremos sem uma carteira de clientes definida, mas em um prazo de um ano, esperamos poder estar focando nossos esforços principalmente na manutenção e atendimento dos clientes adquiridos e que anunciam frequentemente.

10- PLANO FINANCEIRO

Para desenvolver o Plano Financeiro que possa definir a viabilidade para abrir o Posto de Anúncio, vamos considerar mais de um cenário de aceitação do público. Vamos considerar os cenários, pessimista, realista e otimista.

10.1- Investimentos Iniciais

Independente do cenário que vamos estudar, os investimentos iniciais, que são compostos pelas despesas pré-operacionais, pelos investimentos fixos e pelo capital de giro, serão os mesmos, e estão especificados abaixo. Podemos observar como serão investidos estes recursos no item Plano Operacional, deste mesmo Plano de Negócios.

Investimento Inicial	
Usos (Investimento fixo)	
Máquinas/equipamentos	R\$ 5.350,00
Móveis/utensílios	R\$ 3.130,00
Obras civis	R\$ 480,00
Veículos	R\$ -
Instalações	R\$ 1.500,00
Terrenos	R\$ -
Treinamentos	R\$ -
Outros	R\$ 2.000,00
Capital de giro (investimento financeiro)	R\$ 5.000,00
Total	R\$ 17.460,00
Fontes	
Recursos Próprios	R\$ 16.000,00
Recursos de terceiros	R\$ -
Investidores	R\$ -
Família	R\$ 1.460,00
Bancos	R\$ -
Total	R\$ 18.000,00

Tabela 2 - Investimento Inicial

Máquinas/Equipamentos			
Produto	Preço por unidade	Total	Fornecedor
Computadores (3)	R\$ 1.299,00	R\$ 3.897,00	DELL
Impressora Multifuncional	Pacote DELL	R\$ -	DELL
Ar Condicionado	R\$ 999,00	R\$ 999,00	Americanas
Telefones (3)	R\$ 19,90	R\$ 59,70	Magazine Luiza
Fax (1)	R\$ 380,00	R\$ 380,00	Magazine Luiza
Móveis Utensílios			
Produto	Preço por unidade	Total	Fornecedor
Cofre	R\$ 278,00	R\$ 278,00	Benetron
Cadeiras Funcionários (3)	R\$ 170,00	R\$ 510,00	C e C Imóveis
Cadeiras Sala Reunião (3)	R\$ 258,00	R\$ 774,00	C e C Imóveis
Banco espera	R\$ 299,00	R\$ 299,00	C e C Imóveis
Mesas (2)	R\$ 288,00	R\$ 576,00	Staples
Armário (2)	R\$ 346,00	R\$ 692,00	Benimobile

Tabela 3 - Aquisições

10.2- Custos de Mão de Obra

Segundo dados do Boletim Focus, levantamento semanal realizado pelo Banco Central (BC), a meta da inflação para 2010 gira em torno de 4,30%. Porém, trabalhamos com menos de um ano de atividade, pois os investimentos são pequenos e, portanto, esperamos um retorno num curto espaço de tempo, desconsiderando, assim, a taxa de inflação.

Custo de mão de obra			
Função	Mês 1	Mês 2	Mês 3
Arte-Finalista	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Atendente	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Soma	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Encargos Sociais 80%	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
Total 1	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Estagiário	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Total 2	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00

Tabela 4 - Custo Mão de obra

10.3-Custos Fixos

Os custos fixos, como o próprio nome diz, são gastos fixos que o Posto vai ter periodicamente para manter-se em atividade.

Custos Fixos	Mês 1	Mês 2	Mês 3
Salários	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
Encargos	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
Aluguel	R\$ 650,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00
Telefone	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Material Expediente	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Energia	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Água	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
Internet	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Outros	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Total	R\$ 5.840,00	R\$ 5.840,00	R\$ 5.840,00

Tabela 5 -Custos Fixos

10.4- Projeção de Vendas

Para realizarmos a projeção de vendas, nos baseamos na média de vendas dos Postos já em atividade. Apesar do Posto em questão apresentar algumas inovações e diferenciais, vamos utilizar como cenário pessimista a média de vendas dos postos que figuram entre o 10º e 15º lugar em vendas, como cenário realista os postos que estão entre o 6º e 9º lugar e como cenário otimista, os postos que figuram entre o 1º e 5º lugar em vendas mensais.

Na tabela já vamos incluir a soma de vendas de anúncios do jornal Zero Hora e Diário Gaúcho, que são os produtos que proporcionam um maior rendimento, e também somaremos as outras mídias.

Receita Mensal					
Cenário Pessimista		Cenário Realista		Cenário Otimista	
Bruto	R\$ 36.000,00	Bruto	R\$ 48.000,00	Bruto	R\$ 58.000,00
Líquido	R\$ 7.200,00	Líquido	R\$ 9.600,00	Líquido	R\$ 11.600,00

Tabela 6 - Receita Mensal

O valor líquido representa o valor que o posto irá lucrar efetivamente, já que receberá 20% do valor da venda bruta.

10.5 - Análise Financeira

D.R.E. – Cenário Realista

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	Investimento	Ano 01	Ano 02	<i>Ano 03</i>	Ano 04	Ano 05
Receita Bruta	R\$ -	R\$ 115.200,00	R\$ 115.200,00	R\$ 115.200,00	R\$ 115.200,00	R\$ 115.200,00
(-) Deduções	R\$ -	R\$ (4.204,80)	R\$ (4.204,80)	R\$ (4.204,80)	R\$ (4.204,80)	R\$ (4.204,80)
(-) PIS	0,65%	R\$ (748,80)	R\$ (748,80)	R\$ (748,80)	R\$ (748,80)	R\$ (748,80)
(-) COFINS	3,00%	R\$ (3.456,00)	R\$ (3.456,00)	R\$ (3.456,00)	R\$ (3.456,00)	R\$ (3.456,00)
(=) Receita Líquida	R\$ -	R\$ 110.995,20	R\$ 110.995,20	R\$ 110.995,20	R\$ 110.995,20	R\$ 110.995,20
(=) Margem de Contribuição	R\$ -	R\$ 110.995,20	R\$ 110.995,20	R\$ 110.995,20	R\$ 110.995,20	R\$ 110.995,20
(-) Despesas Operacionais	R\$ -	R\$ 70.080,00	R\$ 70.080,00	R\$ 70.080,00	R\$ 70.080,00	R\$ 70.080,00
(=) Resultado Operacional (LAJIR)	R\$ -	R\$ 181.075,20	R\$ 181.075,20	R\$ 181.075,20	R\$ 181.075,20	R\$ 181.075,20

FLUXO DE CAIXA LIVRE COM CAPITAL PRÓPRIO	Ano 00	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
(=) Resultado Operacional (LAJIR)	R\$ -	R\$ 181.075,20	R\$ 181.075,20	R\$ 181.075,20	R\$ 181.075,20	R\$ 181.075,20
(=) Resultado Antes do IR e CS (LAIR)	R\$ -	R\$ 181.075,20	R\$ 181.075,20	R\$ 181.075,20	R\$ 181.075,20	R\$ 181.075,20
(-) CSLL	9,00%	R\$ (16.296,77)	R\$ (16.296,77)	R\$ (16.296,77)	R\$ (16.296,77)	R\$ (16.296,77)
(-) Provisão IR	15,00%	R\$ (27.161,28)	R\$ (27.161,28)	R\$ (27.161,28)	R\$ (27.161,28)	R\$ (27.161,28)
Lucro Líquido Após IR (NOPAT)		R\$ 137.617,15	R\$ 137.617,15	R\$ 137.617,15	R\$ 137.617,15	R\$ 137.617,15
(+) Depreciação		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Investimentos	R\$ (17.460,00)					
(-) Amortizações						
Fluxo de Caixa Livre	R\$ (17.460,00)	R\$ 137.617,15	R\$ 137.617,15	R\$ 137.617,15	R\$ 137.617,15	R\$ 137.617,15
Fluxo de Caixa Acumulado		R\$ 137.617,15	R\$ 275.234,30	R\$ 412.851,46	R\$ 550.468,61	R\$ 688.085,76

Tabela 7 - Cenário Realista D.R.E

D.R.E - Cenário Otimista:

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	Investimento	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Receita Bruta	R\$ -	R\$ 139.200,00	R\$ 139.200,00	R\$ 139.200,00	R\$ 139.200,00	R\$ 139.200,00
(-) Deduções	R\$ -	R\$ (5.080,80)	R\$ (5.080,80)	R\$ (5.080,80)	R\$ (5.080,80)	R\$ (5.080,80)
(-) PIS	0,65% R\$ -	R\$ (904,80)	R\$ (904,80)	R\$ (904,80)	R\$ (904,80)	R\$ (904,80)
(-) COFINS	3,00% R\$ -	R\$ (4.176,00)	R\$ (4.176,00)	R\$ (4.176,00)	R\$ (4.176,00)	R\$ (4.176,00)
(=) Receita Líquida	R\$ -	R\$ 134.119,20	R\$ 134.119,20	R\$ 134.119,20	R\$ 134.119,20	R\$ 134.119,20
(=) Margem de Contribuição	R\$ -	R\$ 134.119,20	R\$ 134.119,20	R\$ 134.119,20	R\$ 134.119,20	R\$ 134.119,20
(-) Despesas Operacionais	R\$ -	R\$ 70.080,00	R\$ 70.080,00	R\$ 70.080,00	R\$ 70.080,00	R\$ 70.080,00
(=) Resultado Operacional (LAJIR)	R\$ -	R\$ 204.199,20	R\$ 204.199,20	R\$ 204.199,20	R\$ 204.199,20	R\$ 204.199,20

FLUXO DE CAIXA LIVRE COM CAPITAL PRÓPRIO	Ano 00	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
(=) Resultado Operacional (LAJIR)	R\$ -	R\$ 204.199,20	R\$ 204.199,20	R\$ 204.199,20	R\$ 204.199,20	R\$ 204.199,20
(=) Resultado Antes do IR e CS (LAIR)	R\$ -	R\$ 204.199,20	R\$ 204.199,20	R\$ 204.199,20	R\$ 204.199,20	R\$ 204.199,20
(-) CSLL	9,00% R\$ -	R\$ (18.377,93)	R\$ (18.377,93)	R\$ (18.377,93)	R\$ (18.377,93)	R\$ (18.377,93)
(-) Provisão IR	15,00% R\$ -	R\$ (30.629,88)	R\$ (30.629,88)	R\$ (30.629,88)	R\$ (30.629,88)	R\$ (30.629,88)
Lucro Líquido Após IR (NOPAT)		R\$ 155.191,39	R\$ 155.191,39	R\$ 155.191,39	R\$ 155.191,39	R\$ 155.191,39
(+) Depreciação		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Investimentos	R\$ (17.460,00)					
(-) Amortizações						
Fluxo de Caixa Livre	R\$ (17.460,00)	R\$ 155.191,39	R\$ 155.191,39	R\$ 155.191,39	R\$ 155.191,39	R\$ 155.191,39
Fluxo de Caixa Acumulado		R\$ 155.191,39	R\$ 310.382,78	R\$ 465.574,18	R\$ 620.765,57	R\$ 775.956,96

Tabela 8 - Cenário Otimista D.R.E

D.R.E - Cenário Pessimista:

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	Investimento	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Receita Bruta	R\$ -	R\$ 86.400,00	R\$ 86.400,00	R\$ 86.400,00	R\$ 86.400,00	R\$ 86.400,00
(-) Deduções	R\$ -	R\$ (3.153,60)	R\$ (3.153,60)	R\$ (3.153,60)	R\$ (3.153,60)	R\$ (3.153,60)
(-) PIS	0,65%	R\$ (561,60)	R\$ (561,60)	R\$ (561,60)	R\$ (561,60)	R\$ (561,60)
(-) COFINS	3,00%	R\$ (2.592,00)	R\$ (2.592,00)	R\$ (2.592,00)	R\$ (2.592,00)	R\$ (2.592,00)
(=) Receita Líquida	R\$ -	R\$ 83.246,40	R\$ 83.246,40	R\$ 83.246,40	R\$ 83.246,40	R\$ 83.246,40
(=) Margem de Contribuição	R\$ -	R\$ 83.246,40	R\$ 83.246,40	R\$ 83.246,40	R\$ 83.246,40	R\$ 83.246,40
(-) Despesas Operacionais	R\$ -	R\$ 70.080,00	R\$ 70.080,00	R\$ 70.080,00	R\$ 70.080,00	R\$ 70.080,00
(=) Resultado Operacional (LAJIR)	R\$ -	R\$ 153.326,40	R\$ 153.326,40	R\$ 153.326,40	R\$ 153.326,40	R\$ 153.326,40

FLUXO DE CAIXA LIVRE COM CAPITAL PRÓPRIO	Ano 00	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
(=) Resultado Operacional (LAJIR)	R\$ -	R\$ 153.326,40	R\$ 153.326,40	R\$ 153.326,40	R\$ 153.326,40	R\$ 153.326,40
(=) Resultado Antes do IR e CS (LAIR)	R\$ -	R\$ 153.326,40	R\$ 153.326,40	R\$ 153.326,40	R\$ 153.326,40	R\$ 153.326,40
(-) CSLL	9,00%	R\$ (13.799,38)	R\$ (13.799,38)	R\$ (13.799,38)	R\$ (13.799,38)	R\$ (13.799,38)
(-) Provisão IR	15,00%	R\$ (22.998,96)	R\$ (22.998,96)	R\$ (22.998,96)	R\$ (22.998,96)	R\$ (22.998,96)
Lucro Líquido Após IR (NOPAT)		R\$ 116.528,06	R\$ 116.528,06	R\$ 116.528,06	R\$ 116.528,06	R\$ 116.528,06
(+) Depreciação		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Investimentos	R\$ (17.460,00)					
(-) Amortizações						
Fluxo de Caixa Livre	R\$ (17.460,00)	R\$ 116.528,06	R\$ 116.528,06	R\$ 116.528,06	R\$ 116.528,06	R\$ 116.528,06

Fluxo de Caixa Acumulado		R\$ 116.528,06	R\$ 233.056,13	R\$ 349.584,19	R\$ 466.112,26	R\$ 582.640,32
--------------------------	--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Tabela 9 - Cenário Pessimista D.R.E

Cálculos Financeiros:

Foi considerado para os cálculos um período de 5 anos.

Cenário Realista:

Taxa Mínima de Atratividade	15%
VPL	R\$ 443.854,04
TIR	788,17%
PAYBACK	5 meses

Tabela 10 - Cenário Realista

Cenário Otimista:

Taxa Mínima de Atratividade	15%
VPL	R\$ 502.765,62
TIR	888,83%
PAYBACK	3 meses

Tabela 12 - Cenário Otimista

Cenário Pessimista:

Taxa Mínima de Atratividade	15%
VPL	R\$ 373.160,14
TIR	667,38%
PAYBACK	13 meses

Tabela 11 - Cenário Pessimista

Analisando o D.R.E. nos três cenários, verificamos que o investimento é viável, mesmo no cenário pessimista, visto que seus custos são consideravelmente baixos, perante o retorno. O lucro no cenário pessimista chega a R\$ 116mil ao ano, podendo atingir R\$ 155mil no cenário otimista.

Como verificamos uma lucratividade nos três cenários podemos verificar o *payback* dos mesmos. No cenário pessimista teremos um retorno do investimento em 13 meses, pouco mais de um ano, no cenário realista teremos um retorno em cinco meses e, no cenário otimista, um retorno em apenas três meses, tornando o investimento muito viável e interessante.

Analisando a taxa interna de retorno foi comprovado que o projeto paga o investimento inicial quando considerado o valor presente do dinheiro no tempo considerado de cinco anos.

Como fica claro o valor presente líquido do projeto mostra que o mesmo apresenta uma alta atratividade mesmo considerando uma taxa de atratividade de 15% a.a.. Análise que demonstra o alto rendimento do negócio.

11. CONCLUSÃO

Apesar da criação e crescimento de novas mídias e possibilidades de divulgação, o mercado da mídia impressa continua forte e em crescimento nos últimos anos. O jornal tem se modificado e se tornado cada vez mais atrativo, para não perder espaço para as novas mídias.

Com base na vontade de empreender neste segmento, que é de interesse do proprietário, elaboramos este presente Plano de Negócios, que será de extrema importância, pois nos ajudou a estruturar o empreendimento e identificar oportunidades que deverão ser utilizadas como diferenciais competitivos frente aos nossos concorrentes. Este Plano de Negócios servirá também de balizador para uma futura decisão, quando chegará o momento de se investir ou não no projeto descrito acima.

No caso do posto de anúncios, nos três cenários analisados, todos foram considerados viáveis e extremamente lucrativos. Ambos os cenários, apresentaram tempo de *payback*, valor presente líquido e taxa interna de retorno acima do esperado, mas cabe destacar que todos os resultados foram baseados em estimativas de vendas de postos já em atividade e as mesmas podem sofrer variações de acordo com a aceitação do empreendimento pelo mercado. Variações nestas projeções podem induzir o proprietário a investir ou não no projeto sem ter a certeza real do retorno.

Devemos salientar que mesmo um Plano de Negócios bem estruturado não garantirá o sucesso de um empreendimento, mas a falta do mesmo, com certeza tornará o caminho para o projeto muito mais complicado e talvez inviável, pois trará dificuldades que poderiam ter sido previstas e tratadas anteriormente.

Destacamos também neste espaço, algumas limitações enfrentadas durante a elaboração deste plano de negócios, uma vez que o mesmo foi preparado durante os meses de junho a novembro de 2009, para provável

implantação em 2010. Primeiramente, os imóveis analisados e considerados neste plano foram pesquisados e encontrados no mês de outubro de 2009 e apesar de ainda estarem disponíveis no mês de novembro de 2009, conforme nova pesquisa, não há garantias que estarão disponíveis no momento em que necessitarmos. Outra limitação é que um novo investidor pode elaborar um projeto para a mesma região, o que conforme as regras do Grupo RBS, iriam inviabilizar a criação de outro posto na mesma região. Também devemos destacar que a projeção de vendas é baseada em postos que já atuam no mercado e de regiões diferentes da região escolhida.

Em suma, mantidas as condições encontradas neste trabalho, o mesmo mostra que o empreendimento é viável e se implantado poderá ser rentável e remunerar o proprietário de uma forma no mínimo razoável ou de uma maneira extremamente lucrativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989.

DE MORI, F. **Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: UFSC, 1998.

DORNELAS, José. **Plano de Marketing no seu Plano de Negócios**. [on-line] Disponível em: http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=31. Acesso em 23/08/2009.

GITMAN Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

PONTE JÚNIOR, Osmar de Sá; OSTERNE, Francisco José Wanderley. **Roteiro de um Plano de Negócio para Empreendimentos Econômicos Solidários de Autogestão: Cooperativas**. Fortaleza: UFC, 2004.

SANTOS, Lúcio Centeno dos Santos. **Plano de Negócios para um *Dinning Club***. UFRGS, 2003.

SEBRAE Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em 22/09/2009.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.